



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

LINHA DE PESQUISA: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

ÁREA: GESTÃO ESTRATÉGICA

ALAN FARIAS MOREIRA

RA: 20946020

**FERRAMENTA SWOT – ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE
JORNAL IMPRESSO**

Brasília

2013

ALAN FARIAS MOREIRA

**FERRAMENTA SWOT – ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE
JORNAL IMPRESSO**

Trabalho de Conclusão (TC) apresentado
como requisito para conclusão do curso de
Administração de Empresas do UniCEUB –
Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Gilberto Guedes

Brasília

2013

ALAN FARIAS MOEIRA

FERRAMENTA SWOT – ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE JORNAL IMPRESSO

Trabalho de Conclusão (TC) apresentado
como requisito para conclusão do curso de
Administração de Empresas do UniCEUB –
Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Gilberto Guedes

Brasília, ____ de _____ de 20____.

Banca Examinadora

Prof.(a):

Orientador(a)

Prof.(a):

Examinador(a)

Prof.(a):

Examinador(a)

FERRAMENTA SWOT – ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE JORNAL IMPRESSO

Alan Farias Moreira

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo analisar através de um estudo de caso como a ferramenta SWOT pode auxiliar na elaboração do planejamento estratégico de uma empresa de jornal impresso. A SWOT é uma ferramenta utilizada no desenvolvimento de planos estratégicos em organizações, ela aplica-se ao ambiente interno e ao ambiente externo da organização, analisando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. O artigo inicia-se com a revisão de literatura sobre planejamento estratégico e sobre a ferramenta SWOT, depois a metodologia do artigo e logo em seguida o estudo de caso com o levantamento e análise de dados e por fim as considerações finais da pesquisa.

Palavras-chave: Jornal impresso; Planejamento Estratégico; SWOT.

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais surgem canais de comunicação entre as pessoas, televisores, rádios, internet, etc. As pessoas buscam comodidade, rapidez e objetividade. O tempo é escasso e quem detém a informação tem maiores chances de se preparar para o futuro. Diante disso organizações que trabalham com comunicação precisam constantemente rever o ambiente que esta situada e as ações que vem desenvolvimento, para manterem-se competitivas e vivas no mercado.

O presente artigo tem como tema Ferramenta SWOT – Estudo de caso em uma organização de Jornal Impresso do Distrito Federal, analisando a SWOT como ferramenta estratégica, foi desenvolvido um estudo de caso em uma empresa de jornalismo impresso do Distrito Federal, O Jornal de Brasília. A SWOT pode ser utilizada para diversos fins, na maioria dos casos para se desenvolver análises do ambiente, servindo como norteadora de planos estratégicos.

A análise de SWOT é uma técnica utilizada por muitas empresas hoje no mercado, que buscam desenvolver um plano estratégico, visando antecipa-se aos seus concorrentes no mercado, pois esta técnica consiste na análise do ambiente interno e do ambiente externo da empresa. (GARLATO, 2012).

O Jornal de Brasília foi criado em 1971, tendo duas mudanças em sua gestão, apresentando ultimamente um crescimento no mercado local, atingindo margens de lucro cada vez maiores. O Jornal de Brasília possui dois jornais impressos de público alvo diferente, o “Jornal de Brasília” (público B e C) e o “Na Hora H!” (público C, D e E).

A problemática deste trabalho é responder: como a ferramenta SWOT pode auxiliar na elaboração do planejamento estratégico de uma empresa de jornal impresso.

O objetivo geral deste artigo é apresentar a forma que a organização utilizou a ferramenta SWOT para auxiliar no seu planejamento estratégico e coletar os resultados obtidos com a utilização da ferramenta.

Para alcance do objetivo geral e de possíveis respostas ao problema de pesquisa foram elaborados alguns objetivos específicos, são eles:

- Definir Planejamento Estratégico
- Apresentar a SWOT e suas variáveis
- Apresentar a organização

- Descrever como a organização utilizou a ferramenta análise SWOT
- Analisar o impacto da ferramenta análise SWOT na estratégia da organização

O artigo constitui-se de um tipo de pesquisa de caráter exploratório, com o objetivo de ter maior intimidade com o problema, para aprimorar ideias e proporcionar maior compreensão sobre o tema. (GIL, 2002). Foram desenvolvidas pesquisas bibliográficas em livros e artigos, para coleta de dados foi desenvolvida uma entrevista semiestruturada com um dos diretores da organização, o que caracteriza o método de abordagem do problema como qualitativo (GIL, 2002).

2. REFERENCIAL TEORICO

2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Quando se pensa em planejamento estratégico é comum fazer referência ao conceito de estratégia, palavra de origem grega que era utilizada para designar a condução do exército. Com o desenvolvimento da sociedade e das organizações, houve buscas por metodologias que pudessem auxiliar as organizações na utilização dos recursos, na programação dos lucros, no processo de análises ambientais internas e externas a organização que vinham mudando com o tempo, logo se chegou ao planejamento estratégico, fundamentado em táticas e diferentes objetivos, porém sempre buscando a vitória. (ZILIO, 2006).

Segundo Oliveira (2004, p.47-48):

O planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

De acordo com Zilio (2006, p. 20-21):

O planejamento estratégico pode ser entendido como o desenvolvimento de um programa para realização de objetivos e metas organizacionais, através da escolha de uma metodologia de ação, de forma que antecipe o que fazer, quando, como, e quem deve fazer; isto tudo de acordo com o meio que a organização está inserida, aproveitando-se ou escapando-se de situações que podem ou não lhe ser favoráveis.

O planejamento estratégico passa a ser uma ferramenta utilizada pela organização para orientar suas ações, que deve ser analisada e se preciso modificada constantemente mediante as reações do mercado, do ambiente interno e externo a organização, sempre buscando o cumprimento de metas ou objetivos organizacionais.

Segundo Neto (2011), a divulgação do planejamento estratégico para a equipe é de vital importância; apresentar qual a direção que a organização esta tomando e permitir que cada funcionário entregue sua energia para contribuir com o plano.

2.2. ANÁLISE SWOT

Nunes; Cardoso; Rodrigues e Eiras (2005) dizem que a análise SWOT foi criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da escola de negócios de Havard, *Havard Bussines School*, e que a origem do nome SWOT se dá pelos quatro pontos analisados pelo modelo, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, através da matriz poderá fazer-se a análise das forças e fraquezas da organização, das oportunidades e ameaças do meio envolvente e do grau de adequação entre elas.

Percebe-se que é uma técnica usada há muito tempo, pode-se dizer que até mesmo antes de ser formalmente escrita, as organizações já desenvolviam ações com base em suas análises de oportunidades e ameaças e forças e fraquezas.

“O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês. Significa um anagrama de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats)”. (NUNES; CARDOSO; RODRIGUES; EIRAS, 2005, p.17).

Segundo A. Silva; Batista; Henrique; N. Silva; e Barbosa (2011) o objetivo da análise de SWOT é definir estratégias para manter os pontos fortes existentes na organização, reduzir a intensidade de pontos fracos, assim como, aproveitarem as oportunidades e proteger-se das ameaças. Com a análise a organização tem uma visão melhor da situação em que se encontra podendo adotar diversas estratégias, como as que buscam crescimento e desenvolvimento ou atitude de manutenção e sobrevivência.

Figura 1: Análise SWOT



Fonte: SPM Comunicação (2010)

Para Chiavenato e Sapiro (2003) a função da análise SWOT é basicamente fazer o cruzamento dos pontos analisados, oportunidades e ameaças externas a organização com seus pontos fortes e fracos de origem interna. A ideia de cruzar e analisar os pontos se torna uma boa saída na hora de fazer o planejamento de estratégias tanto de curto como de longo prazo e os quatro pontos que são abordados pela matriz servem de base de indicação da situação naquele momento da organização, o que quando se é de conhecimento da empresa, essa, terá maior segurança para tomada de decisões.

Daychouw (2007) afirma que a SWOT é uma ferramenta para ser usada na análise de cenários, servindo como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização, sendo um sistema simples para desenvolver o posicionamento ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em que ela está sendo estudada. É importante desenvolver com cuidado os estabelecimentos de tempo e espaço para uma análise SWOT, para que o estudo não fuja do foco e do controle da organização, tempo e espaço precisam estar bem definidos.

Segundo A. Silva; Batista; Henrique; N. Silva; e Barbosa (2011) a análise SWOT é uma ferramenta essencial para qualquer organização, uma ferramenta que auxilia na observação da situação da organização em um dado momento, pois é

com o auxílio da SWOT que a organização consegue retirar obstáculos de sua visão e assim, com clareza e objetividade identificar suas forças e fraquezas dentro do seu ambiente interno e as oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo.

A real função da análise SWOT é compreender os fatores influenciadores de uma empresa e apresentar como eles podem afetar ações da organização, levando em consideração as quatro variáveis trabalhadas na matriz: forças, fraquezas, oportunidades, e ameaças, e que com base nas informações obtidas a empresa poderá elaborar novas estratégias. (A.SILVA; BATISTA; HENRIQUE; N. SILVA; BARBOSA, 2011).

Quando desempenhada corretamente, a análise SWOT, pode não somente nortear um plano estratégico, mas como impulsionar um plano já existente.

Para Ferrel; Hartline; Lucas Jr; Luck (2000, p. 62):

A análise de SWOT é um modelo simples que fornece direção e serve como catalizador para o desenvolvimento de planos viáveis. Ela exerce o papel de estruturar a adequação entre o que uma organização pode (forças) e não pode (fraquezas) realmente fazer, e as condições ambientais que atuam a seu favor (oportunidades) e contra (ameaças).

Para Lofego (2012), a matriz SWOT irá retratar duas visões da empresa: uma delas referente ao ambiente interno, ou seja, aquilo que ocorre dentro da organização e não depende do mercado, como processos internos, por exemplo, e a outra visão sobre o ambiente externo onde há pontos que são influenciados pelo mercado, como exemplo, as políticas econômicas existentes.

Portanto pode-se entender a análise SWOT como uma ferramenta que serve de auxílio para análise ambiental em um determinado momento, abordando quatro fatores, sendo eles: pontos fortes e pontos fracos, que são fatores de origem interna e oportunidades e ameaças que são fatores de origem externa.

2.2.1. AMBIENTE INTERNO – FORÇAS E FRAQUEZAS

Segundo A. Silva; Batista; Henrique; N. Silva; e Barbosa (2011) se for feita uma observação para dentro da empresa, pode-se fazer a análise de suas forças e fraquezas, consequências de suas ações e que não dependem de fatores externos para ocorrerem. Com a análise do ambiente interno a empresa pode aproveitar de

seus pontos fortes para seu crescimento e desenvolvimento e desenvolver ações para minimizar ou até mesmo eliminar fraquezas existentes.

O ambiente interno é uma área de domínio da organização, podendo ser controlado por seus gestores, seus pontos fortes e suas fraquezas oscilam de acordo com as ações tomadas pelos gestores da organização.

De acordo com Daychouw (2007, p.13) “durante a análise de Swot, quando algum ponto forte for identificado, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.”.

Um papel atribuído à parte interna da SWOT é determinar onde os recursos estão disponíveis ou em falta, e de que maneira que os fatores internos, os pontos fortes e fracos, possam ser identificados pela organização.

Segundo Silva (2007) as forças e fraquezas de uma organização incluem habilidades, know-how, recursos organizacionais, como uma mão de obra bem qualificada, competências competitivas e vantagens ou desvantagens de posicionamento definidas por participação de mercado, o reconhecimento da marca ou até mesmo competências de distribuição, e aliança.

2.2.1.1. FORÇAS

As forças ou pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente (REZENDE, 2003). Os pontos fortes presentes nas organizações precisam ser mantidos para que continuem influenciando positivamente no desempenho da empresa.

Segundo Daychouw (2007), as forças de uma empresa correspondem aos recursos e capacidades da mesma que combinados ou não são geradores de oportunidades e vantagens competitivas com relações aos concorrentes.

Conforme A. Silva; Batista; Henrique; N. Silva; e Barbosa (2011, p. 18) “As forças são fatores internos positivos que a empresa tem total controle e devem ser explorados ao máximo para que a empresa mantenha-se um bom posicionamento de mercado e diminua suas fraquezas”.

Para Gralato (2012) os pontos fortes de uma organização são tudo aquilo que a empresa faz bem, ou melhor, que suas concorrentes, e que esta sob o seu

controle, podendo desta forma alterar, melhorar e aperfeiçoar o ponto em questão, pois este se encontra relacionado ao ambiente interno da empresa e de domínio dos seus funcionários.

Quadro 1: Forças Internas Potenciais

FORÇAS INTERNAS POTENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos financeiros abundantes • Nome da marca conhecido • Nº 1 do setor • Economias de escala • Tecnologia própria • Processos patenteados • Imagem da companhia/produto/ marca respeitada • Talento gerencial elevado • Melhor habilidade de marketing • Produto de qualidade superior • Alianças com outras empresas • Boa capacidade de distribuição • Empregados comprometidos

Fonte: adaptado FERRELL e HARTLINE (2009, p. 134-135).

As organizações são únicas e os momentos também são únicos, diante disso, haverá pontos fortes em determinados momentos assim como pontos fracos em outros momentos, estes pontos podem alterar de organização para organização, de setor para setor, acontecendo por existir essa exclusividade das organizações. O quadro 1, apresenta alguns pontos fortes potenciais que podem ser enquadrados em diversos ramos empresariais.

2.2.1.2. FRAQUEZAS

"As fraquezas ou pontos fracos da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições desfavoráveis para a organização em relação ao ambiente". (REZENDE, 2008, p.69). Os pontos fracos influenciam negativamente

as atividades da organização, estes precisam ser tratados com cuidado, buscando a princípio ameniza-los, para que possam ser abandonados eventualmente.

Para Garlato (2012) as fraquezas de uma organização são tudo aquilo que a empresa tem de dificuldade, onde há reclamações, onde há o que possa ser melhorado, pontos que estão sob o controle da organização por serem de origem interna, que existem por conta de suas ações.

As fraquezas das empresas precisam ser constantemente monitoradas e ações que busquem sua eliminação ou a diminuição de seus efeitos devem ser sempre que possíveis desenvolvidas. Os pontos fracos estão relacionados com as desvantagens da organização e que acaba gerando defasagem na competição com os concorrentes.

No processo de busca e análise dos pontos fracos é de grande importância a sinceridade no processo, para muitas pessoas e organizações as fraquezas são difíceis de serem observadas e principalmente aceitas, sobre tudo quando ninguém havia suspeitado antes. (LOFEGO, 2012).

Segundo Daychouw (2007, p.13) “as fraquezas são os pontos mais vulneráveis da organização em comparação aos mesmos pontos dos competidores atuais ou em potencial”.

De acordo com A. Silva; Batista; Henrique; N. Silva; e Barbosa (2011) a fraqueza é uma condição interna existente na organização e que se torna totalmente desfavorável, exigindo que a empresa observe essa fraqueza constantemente, e que deve ser superada para que futuramente não passe a dificultar a competitividade da empresa no mercado.

O quadro 2, apresenta fraquezas internas potenciais, que podem ser analisadas em diversos ramos empresariais, que devem ser considerados no momento em que análises internas forem desenvolvidas.

Quadro 2: Fraquezas Internas Potenciais

FRAQUEZAS INTERNAS POTENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de orientação estratégica • Recursos Financeiros Limitados • Pouco ou nenhum investimento em pesquisa e desenvolvimento • Linha de produtos limitada • Distribuição limitada

- Produtos ou tecnologia desatualizados
- Problemas Operacionais Internos
- Fraca imagem de mercado
- Mão de obra desqualificada
- Habilidades gerenciais limitadas

Fonte: adaptado FERRELL e HARTLINE (2009, p. 134-135).

2.2.2. AMBIENTE EXTERNO - OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

“As oportunidades e ameaças são previsões do futuro e estão intimamente ligadas a fatores externos”. (NETO, 2011, p.17).

Daychouw (2007) afirma que o ambiente externo esta fora do controle da organização, logo, merece atenções especiais, precisa ser conhecido pela organização. O monitoramento do ambiente externo é de vital importância para qualquer negócio, às oportunidades devem ser aproveitadas e as ameaças evitadas enquanto for possível.

Conforme Aaker (2005), na análise do ambiente externo a organização precisa ser objetiva, buscando encontrar oportunidades, ameaças, tendências, nesta análise há necessidade de se poupar recursos e obter resultados mais concretos e significativos para a organização.

“As ameaças e as oportunidades nem sempre parecem caminhar juntas, mas elas são a razão de ser de um negócio”. (COBRA, 2003, p.47). O ambiente externo de uma organização esta cheio de turbulências, e vencê-las é um fator chave para a sobrevivência da organização no mercado.

Uma organização pode ser considera um organismo vivo, ações internas podem afetar em resultados externos, assim como, ações de origem externa podem influenciar diretamente nos fatores internos da organização. (A.SILVA; BATISTA; HENRIQUE; N. SILVA; BARBOSA, 2011).

2.2.2.1. OPORTUNIDADES

Conforme Rezende (2008, p.70) “As oportunidades para a organização são as variáveis externas e não controladas pela organização, que podem criar condições favoráveis para a organização, desde que a mesma tenha condições ou interesse de usufrui-las”.

“É tudo aquilo que influencia positivamente a empresa, mas que você não tem controle sobre a atuação”. (LOFEGO, 2012, p.1).

Para Daychouw (2007) as oportunidades de uma organização são de crescimento, lucro e fortalecimento da mesma. Diante do que ocorre com o ambiente as alternativas vão surgindo para as empresas, onde mediante as ações tomadas por elas podem surgir vantagens com relação à concorrência.

As oportunidades correspondem à realidade externa da organização e precisam de uma atenção especial, pois acaba influenciando a área interna da organização, mesmo que na grande maioria das vezes a interferência seja positiva no ambiente interno. (A.SILVA; BATISTA; HENRIQUE; N. SILVA; BARBOSA, 2011).

O quadro 3 apresenta oportunidades externas potenciais, que devem ser consideradas no momento em que uma análise do ambiente externo estiver sendo realizada.

Observando setores de mercado, quando surge uma oportunidade, esta não é privilégio de apenas uma organização e sim da grande maioria das organizações que atuam naquele setor, logo as oportunidades quando surgem devem ser aproveitadas sempre que viável.

Quadro 3: Oportunidades Externas Potenciais:

OPORTUNIDADES EXTERNAS POTENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> • Rápido crescimento de mercado • Empresas rivais são complementares • Abertura de mercados externos • Revés de empresa rival • Novas descobertas de produtos • Boom econômico • Desregulamentação governamental • Nova tecnologia • Mudanças demográficas • Outras empresas buscam alianças • Queda na venda de produtos substitutos • Mudança nos métodos de distribuição

Fonte: adaptado FERRELL e HARTLINE (2009, p. 134-135).

2.2.2.2. AMEAÇAS

De acordo com Rezende (2008) as ameaças ou riscos para organização são as variáveis externas e não controladas pela organização, que podem criar condições desfavoráveis para organização. São situações externas atuais ou futuras, que podem influenciar negativamente o desempenho da organização. As ameaças devem ser constantemente analisadas e enfrentadas pela organização.

“As ameaças correspondem a mudanças no ambiente que apresentam ameaças a sobrevivência da empresa”. (DAYCHOUW, 2007, p.11)

As ameaças são aspectos existentes no ambiente externo da organização que podem afetar a vantagem competitiva com relação às outras empresas.

Por ser de origem externa as ameaças não estão no controle das organizações, logo, as empresas não conseguem intervir, mas precisam ser monitoradas e tratadas com cuidado. (GRALATO, 2012).

De acordo com Lofego (2012, p.1):

“As ameaças são forças externas ao ambiente da empresa que influenciam negativamente o negocio, uma ameaça deve ser tratada com muita cautela, pois pode prejudicar a empresa não somente sua estratégia, mas diretamente em seu resultado”.

“Uma ameaça é uma tendência ou fato que irá resultar na ausência de uma resposta estratégica, podendo se transformar em uma queda significativa dos padrões atuais de vendas e lucros”. (AAKER, 2005, p.34)

O quadro 4, lista algumas ameaças que as organizações estão sujeitas a sofrer no mercado, estes pontos precisam ser analisados com calma e serem constantemente observados.

Quadro 4: Ameaças externas potenciais.

AMEAÇAS EXTERNAS POTENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de concorrentes estrangeiros • Introdução de novos produtos substitutos • Ciclo de vida do produto em declínio • Mudanças nas necessidades do consumidor • Declínio da confiança do consumidor

- Empresas rivais adotam novas estratégias
- Maior regulamentação governamental
- Queda na atividade econômica
- Mudança demográfica
- Barreiras no comercio exterior
- Fraco desempenho de empresa aliada

Fonte: adaptado FERRELL e HARTLINE (2009, p. 134-135).

O quadro 4, lista algumas ameaças que as organizações estão sujeitas a sofrer no mercado, estes pontos precisam ser analisados com calma e serem constantemente observados.

2.3. MATRIZ DA ANÁLISE SWOT

O cruzamento entre os quatro quadrantes de análise, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, prove uma moldurada onde a empresa pode analisar melhor suas possibilidades e desenvolver melhor seu planejamento estratégico, a matriz SWOT (DAYCHOUW, 2007).

Observando os quatro quadrantes e fazendo um estudo da matriz, há o cruzamento entre pontos fortes e oportunidades e pontos fortes com ameaças, assim como, pontos fracos com oportunidades e pontos fracos com ameaças.

O cruzamento entre oportunidades e fraquezas pode servir de bases para modificações no ambiente interno da organização, para conseguir estruturar-se para aproveitar melhor as oportunidades, já observando o cruzamento entre ameaças e forças a organização passa a buscar uma modificação um pouco mais complicada, pois a empresa irá à busca da modificação do ambiente. (DAYCHOUW, 2007).

Ao construir a matriz as variáveis são sobrepostas, facilitando sua análise e a procura de sugestão para a tomada de decisões, sendo uma ferramenta imprescindível na formação de planos e na definição de objetivos estratégicos de negocio.

Durante a construção da matriz, as quatro variáveis são sobrepostas, gerando possibilidades e rumos a serem tomados pelas organizações. Segundo Daychouw (2007) na correlação entre o ambiente externo e o ambiente interno, são identificados quatro tipos de situações:

- Oportunidade (externo) X Ponto forte (interno) – Gera uma ação de alavancagem, isso se dá quando uma oportunidade de origem externa se encontra com um ponto forte de origem interna da organização.
- Oportunidade (externo) X Ponto fraco (interno) – Geram uma ação de restrição, ou seja, a organização não pode aproveitar a oportunidade por conta de seus pontos fracos.
- Ameaça (externo) X Ponto forte (interno) – Gera uma ação de defesa da organização, pois se apresenta em um quadro de vulnerabilidade, isso se dá quando há uma ameaça do ambiente externo, porém a organização tem força para se defender da ameaça.
- Ameaça (externo) X Ponto fraco (interno) – Gera um problema para organização, pois há uma ameaça do ambiente interno e a organização por ter pontos fracos internos está sujeita a possíveis problemas.

Figura 2: Matriz SWOT

	Forças	Fraquezas
O P O R T U N I D A D E S	<p>Alavanca</p> <p>Quando uma oportunidade do ambiente encontra um conjunto de pontos forte na empresa que podem ajudá-la a tirar o máximo de proveito da situação.</p>	<p>Restrição</p> <p>Quando uma oportunidade não pode ser aproveitada pela empresa, devido aos seus pontos fracos.</p>
A M E A Ç A S	<p>Vulnerabilidade</p> <p>Quando existe uma ameaça à vista, mas a empresa possui pontos fortes que possam amenizá-la.</p>	<p>Problema</p> <p>Quando uma ameaça do ambiente torna a empresa ainda mais vulnerável, devido aos seus pontos fracos.</p>

Fonte: TIFANY e PETERSON (2000).

2.4. POSTURA ESTRATÉGICA ATRAVES DO SWOT

Segundo César (2010), a postura estratégica de uma organização, é limitada por alguns aspectos, sendo a missão da organização, a relação, positiva ou negativa existente entre as oportunidades e ameaças que a empresa possui em determinado momento e também a relação, positiva ou negativa, entre os pontos fortes e fracos, o elemento psicológico que envolve os valores e as atitudes, as motivações e os anseios dos funcionários e acionistas da organização.

De acordo com o que o diagnostico apresentou, a organização pode adequar as seguintes posturas estratégicas: Sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento.

A postura de sobrevivência é uma situação critica na organização, há uma predominância ameaças e pontos fracos, nessas situações as organizações buscam redução de custos, desinvestimentos e até mesmo uma liquidação do negócio (PAGANO, 2000).

Segundo Oliveira (2004), quando se adota uma postura de manutenção há uma predominância de ameaças, porém a organização possui pontos fortes para que a empresa brigue pela posição conquistada, as organizações investem em estratégias de estabilidade, especialização, nicho entre outras que busquem manter se no mercado.

Uma postura estratégica de crescimento é quando o ambiente esta favorável para a organização, ou seja, há uma predominância de oportunidades, mesmo havendo dentro das organizações pontos fracos, nestes casos as organizações buscam estratégias de inovação, joint venture, internacionalização e até mesmo de expansão (PAGANO, 2000).

Quando há uma predominância de oportunidades e pontos fortes a postura estratégica adota é a postura de desenvolvimento, o ambiente externo é favorável e é há um complemento com pontos fortes internos a organização (OLIVEIRA, 2004).

Figura 3: Postura estratégica com base na SWOT

			ANÁLISE INTERNA	
			PREDOMINÂNCIA DE	
			PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
ANÁLISE EXTERNA	PREDOMINÂNCIA DE	AMEAÇAS	Sobrevivência	Manutenção
		OPORTUNIDADES	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: OLIVEIRA, 2004.

3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, o qual se refere à metodologia SWOT, em especial da sua utilização por uma empresa de jornal impresso do Distrito Federal, tendo como problemática verificar como a metodologia SWOT pode auxiliar no desenvolvimento do planejamento estratégico de tal empresa em seu ramo de negocio.

O artigo constitui-se de um tipo pesquisa de caráter exploratório, com o objetivo de ter maior intimidade com o problema para aprimorar ideias e proporcionar maior compreensão sobre o tema (GIL, 2002).

O delineamento da pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, sendo uma investigação que ocorre através de métodos qualitativos para obter as informações necessárias, visando aprofundar-se em uma organização (GIL, 2002).

Quanto à natureza da análise dos dados, será uma análise qualitativa. Com o desenvolver do trabalho e o entendimento dos pontos principais, busca-se respostas para o problema de pesquisa. Sendo que para se alcançar os objetivos foram utilizadas técnicas de pesquisa bibliográfica e entrevista semiestruturada o que caracteriza o problema qualitativo. (GIL, 2002).

Para o desenvolvimento deste estudo, primeiramente, foi elaborado um referencial teórico, no qual possui sua fonte de dados baseada em bibliografias, ou seja, os meios de coleta de dados para o desenvolvimento do referencial teórico são meios secundários, tendo como fontes, livros de planejamento estratégico, livros de técnicas de gestão e artigos relacionados.

Com relação à técnica de coleta de dados para o desenvolvimento da pesquisa foi desenvolvida uma entrevista semiestruturada com o diretor da área de planejamento da organização.

Gil (2002, p. 117) define que a entrevista consiste em forma de interação social, onde acontece um diálogo de forma assimétrica, “em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”.

Com relação aos procedimentos analíticos, após a coleta dos dados foi feita a transcrição da entrevista para uma ferramenta eletrônica, Word. E o procedimento para a análise utilizado foi o proposto por Gil (2002), onde os dados foram serão interpretados e analisados com base na teoria de base coletada.

4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Como a técnica de coleta de dados escolhida para este estudo foi o desenvolvimento de uma entrevista informal, logo as respostas conseguidas na entrevista tiveram natureza parecida. Foi desenvolvida a análise dos dados com base em suas interpretações e a discussão com base na metodologia estudada. Para a discussão dos resultados foram utilizadas as questões de maior relevância para o estudo.

A entrevista foi desenvolvida com o intuito de obter informações da empresa em geral, do seu planejamento estratégico, de como a organização utilizou a metodologia SWOT para desenvolver o seu planejamento estratégico, assim como os impactos que a metodologia SWOT gerou na organização, buscando responder a questão problema deste estudo.

A entrevista foi desenvolvida com o diretor superintendente do Jornal de Brasília, logo a pesquisa possuiu apenas um entrevistado, diante da situação de que foi ele o principal responsável por desenvolver o planejamento estratégico na organização.

O participante da entrevista esteve intimamente ligado ao desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa, sendo o responsável por desenvolver a análise SWOT na organização e ações de caráter estratégico.

O entrevistado é o diretor superintendente do Jornal de Brasília, ele possui graduação em administração de empresas na Universidade de Brasília (Unb). Sua história no Jornal de Brasília começa como estagiário na área de marketing e através de muito trabalho e dedicação consegue subir rapidamente nos pilares da organização e após anos de trabalho e desenvolvimento interno possui hoje um dos cargos mais importantes dentro do Jornal de Brasília, possui ampla visão da organização e do mercado em que trabalha, essa visão foi adquirida com anos de experiência, mas principalmente através de estudos aprofundados no ramo de jornal impresso.

Assim, como a entrevista a investigação foi executada pelo autor deste artigo, com o intuito de verificar como a metodologia SWOT contribuiu para elaboração do planejamento estratégico da organização e quais foram os impactos para a organização como um todo.

Antes da aplicação da entrevista, foi desenvolvida uma aplicação teste, em uma pessoa escolhida aleatoriamente, sendo exigido apenas que esta pessoa tivesse conhecimento do assunto, metodologia SWOT. Esse teste foi desenvolvido com o intuito de verificar a coerência das questões abordadas na entrevista com os objetivos deste estudo, após o teste, foi comprovada a viabilidade das questões existentes na pesquisa para o estudo.

Para levantar as informações primárias, ou seja, o desenvolvimento da entrevista foi combinado com o diretor estratégico da organização um dia e um local para realização da entrevista, no caso a entrevista foi desenvolvida no próprio Jornal de Brasília, na sala do diretor superintendente, a entrevista durou aproximadamente uma hora para que todas as perguntas e dúvidas fossem devidamente esclarecidas. Para a coleta dos dados durante a entrevista foram utilizados os seguintes materiais: folhas pautadas, caneta, computador e um gravador.

O Jornal de Brasília foi fundado em 1972 por Jaime Câmara, com pouco tempo de trabalho assumiu a posição de segundo maior jornal impresso do Distrito Federal no quesito de circulação paga. O grupo Jornal de Brasília possui três veículos de comunicação, o Jornal de Brasília, o jornal Na Hora H! e o site

ClicaBrasília, que é considerado um dos maiores portais de internet da região centro-oeste.

De acordo com a entrevista O Jornal de Brasília desejava aumentar sua receita, conquistar novos públicos e aumentar sua participação no mercado. O entrevistado afirmou que era de conhecimento dos donos e dos diretores do jornal suas limitações, porém sabiam também que havia pontos que podiam ser trabalhados e aperfeiçoados para que servissem de base para que os objetivos fossem atingidos.

Quando questionado sobre a forma como o planejamento estratégico havia sido desenvolvido na organização foi respondido que o planejamento estratégico havia sido desenvolvido pela equipe de diretores do Jornal, tendo o planejamento estratégico coordenado pelo diretor superintendente e o diretor geral da organização.

O diretor superintendente afirmou que com os objetivos pretendidos pelo Jornal de Brasília e com as metas para alcançá-los era preciso um plano de ação para organização, ou seja, era necessário desenvolver um planejamento estratégico. Da pra embasar aqui também.

Ainda sobre o questionamento sobre a forma que o planejamento estratégico havia sido desenvolvido na organização foi respondido na entrevista que o planejamento estratégico foi desenvolvido com o auxílio de diversas ferramentas, como processos de brainstorming, utilização da curva ABC, entre outras, porém a base do planejamento se deu pela análise SWOT. Aqui também com relação a planejamento estratégico.

De acordo com a entrevista pode se perceber que a equipe desenvolveu tanto uma análise SWOT do Jornal de Brasília, assim como, de suas principais concorrentes. Para a organização era de grande importância desenvolver uma análise SWOT de seu principal concorrente, o responsável por esse processo, o diretor superintendente, afirmou que saber os pontos fortes e fracos do concorrente é um dos pontos primordiais pra se dar início a um bom planejamento estratégico, foram observadas também as ameaças e oportunidades que o ambiente externo oferecia para os concorrentes, a fim de se entender todo o contexto que a concorrência se encontrava.

Observando a ação do Jornal de Brasília com e comparando com o que afirma Daychouw (2007) de que a matriz é uma ferramenta para ser usada na

análise de cenários, sendo um sistema simples para desenvolver o posicionamento ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em que ela está situada. Percebe-se que o Jornal de Brasília buscou entender a situação de suas concorrentes mediante o desenvolvimento da análise SWOT, podendo assim observar a posição estratégica da concorrência no momento em que foi desenvolvido o estudo, dado importante para o desenvolvimento do planejamento estratégico do Jornal de Brasília.

De acordo com a entrevista foi percebido que para os diretores era de grande importância que o plano fosse apresentado para os colaboradores, diante disso as equipes foram reunidas e os objetivos foram apresentados com o intuito de que os colaboradores abraçassem a causa.

Quando perguntado sobre o porquê da utilização da SWOT para ser a base do planejamento estratégico, o diretor superintendente da organização afirmou que a análise SWOT, sempre esteve presente nas mentes dos administradores do Jornal, muitas vezes não sendo transcritas, ou seja, não eram passadas para o papel, mas eles sempre estavam pensando em seus pontos fortes e fracos, nas ameaças e oportunidades que estavam a sua volta, a escolha pelo SWOT se deu pela sua característica de ferramenta de análise situacional.

Diante de tal resposta é possível associar ao que foi dito por A. Silva; Batista; Henrique; N. Silva; e Barbosa (2011) que a análise SWOT é a uma ferramenta essencial para qualquer organização, uma ferramenta que auxilia na observação da situação da organização em um dado momento.

Conforme dito pelo entrevistado, quando questionado sobre a SWOT ser a base do planejamento estratégico, para sua equipe da início ao planejamento futuro era necessário saber a situação em que a organização se encontrava, tanto internamente, quanto externamente. E a análise SWOT foi a ferramenta que conseguiu atender as necessidades da organização no momento.

Ainda a respeito de a SWOT ser a base do planejamento estratégico do Jornal de Brasília, de acordo com as respostas dadas na entrevista foi possível perceber que com a utilização da SWOT a organização conseguiu observar com clareza para dentro de si, seus pontos fortes e fracos colocados no papel, assim como, as oportunidades e ameaças que o ambiente externo gerava para a organização, e diante disso dar seguimento ao planejamento estratégico, para conseguir atingir suas metas e objetivos.

Novamente a intenção do Jornal de Brasília tem relação com o que é dito por A. Silva; Batista; Henrique; N. Silva; e Barbosa (2011) de que é com o auxílio da SWOT que a organização consegue retirar obstáculos de sua visão e assim, com clareza e objetividade identificar suas forças e fraquezas dentro do seu ambiente interno e as oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo.

A organização buscou a tradução simplificada da SWOT, apontar seus pontos fortes e fracos pensando sempre internamente e contra partida pensar externamente nos pontos que se tornavam oportunidades e ameaças.

Com base na coleta de dados pode-se verificar que a SWOT do Jornal de Brasília apresentou os pontos descritos no quadro 5.

Segundo o diretor superintendente do Jornal de Brasília, a equipe estando com a análise SWOT em mãos a organização pôde observar com clareza seus pontos fortes e pontos claros, suas forças e ameaça, ou seja, sua situação naquele momento, então a organização passou a tomar ações para que os pontos fortes fossem mantidos e as ações que minimizasse as fraquezas.

A organização, com seus pontos fortes e fracos bem claros, passou a desenvolver ações focadas neles, o que se aproxima do que foi dito por Daychouw (2007, p.17) que quando algum ponto forte for identificado, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

De acordo com a entrevista a SWOT apresentou-se como a base de todo o planejamento estratégico, sendo norteadora das ações tomadas no processo estratégico. A SWOT conseguiu desenhar a situação atual da organização. É importante primeiro saber onde e como estamos para depois decidirmos para onde queremos chegar e como será a caminhada até esse objetivo. Tentar arrumar algum autor que fala da importância da análise situacional para depois buscar o futuro.

Após o desenvolvimento da análise SWOT a organização enquadrou o Jornal de Brasília no quadrante de Desenvolvimento, diante das potencialidades dos seus pontos fortes e das oportunidades existentes no ambiente externo.

O quadro 5:

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Valor da Marca • Conhecimento do Mercado • Colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de Investimento (comparado ao líder do mercado) • Projeto Desgastado • Medo
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Principal concorrente desgastado • Mudança Econômica • Necessidade de informação qualificada • Momento propício para mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento de Jornais populares • Crescimento da internet • Jornal Gratuito aumentando sua presença na cidade

Fonte: Dados coletados na entrevista.

Quando questionado sobre os pontos considerados de importância para o desenvolvimento do planejamento estratégico que tiveram como base a SWOT, o entrevistado respondeu que a SWOT pôde evidenciar para o Jornal de Brasília, que há pontos, no caso as ameaças e as oportunidades, que são variáveis do ambiente externo que não estão no domínio da organização. Foi de grande importância para a organização essa comprovação que há verdadeiramente fatores que estão alheios as suas ações e com isso a organização pôde pensar melhor em sua estratégia e perceber que haveria necessidade de trabalhar com a existência desses pontos externos.

Com a resposta do diretor superintendente de que havia pontos que não estavam sobre o domínio da organização, há um reforço com o que foi dito por Daychouw (2007) em que afirma que o ambiente externo esta fora do controle da organização, logo, merece atenções especiais, precisa ser conhecido pela organização.

Foi respondido na entrevista, quando questionado sobre a forma que a organização reagiu diante das fraquezas e ameaças existentes, que a equipe do Jornal de Brasília, já tinha conhecimento de alguns pontos fracos e ameaças

existentes, com a SWOT veio à confirmação e a documentação desses pontos. Para a organização, o importante era tentar minimizar os efeitos que as fraquezas podiam gerar e prevenir-se as ameaças do ambiente externo. Foi desenvolvido também um plano para transformar fraquezas em pontos fortes e ameaças em oportunidades.

Foi feito também um cruzamento entre as oportunidades e os pontos fracos da organização, assim como, o cruzamento das ameaças e dos pontos fortes. Com essa ação, a organização pôde direcionar seus recursos a pontos internos, pois estes exigiam maior atenção da equipe.

Diante da ação de cruzar os quadrantes da SWOT, o Jornal de Brasília, direcionou seus recursos para dentro da organização, ações corretoras de suas falhas de origem interna. Ação que pode ser baseada no que afirma Daychow (2007) de que o cruzamento entre oportunidades e fraquezas pode servir de bases para modificações no ambiente interno da organização, para conseguir estruturar-se para melhor aproveitar as oportunidades.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Jornal impresso é muito utilizado ainda nos dias de hoje, porém há uma expectativa significativa de que ele deixe de existir um dia, enquanto este dia não chega às organizações que trabalham neste ramo, buscam alternativas de manterem-se vivas no mercado.

Este estudo buscava responder como a ferramenta SWOT poderia auxiliar no planejamento estratégico de uma organização de jornal impresso, o problema conseguiu ser respondido, diante das análises realizadas com o estudo de caso.

Os objetivos foram atendidos, tanto o objetivo geral do trabalho, que era de apresentar a forma que a organização utilizou a ferramenta SWOT e os resultados para o planejamento estratégico que tiveram como base a SWOT. Os objetivos específicos também foram alcançados em sua totalidade.

O presente estudo não apresentou grandes dificuldades, nem limitações.

Como sugestão para trabalhos futuros é sugerido desenvolver o estudo de outras ferramentas estratégicas para o desenvolvimento do planejamento estratégico em organizações que trabalham com o jornal impresso.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 7ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- AZEVEDO, Marilena Coelho de; COSTA, Helder Gomes. **Métodos para avaliação da postura estratégica**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.08, nº2, abril/junho 2001.
- BAPTISTA, Jose Abel; BARBOSA, Valéria de Almeida; HENRIQUE, Marcelo Rabelo; SILVA, Andréia Aparecida da; SILVA, Natalia Salmont da. **A utilização da matriz Swot como ferramenta estratégica – um estudo de caso em uma escola de idiomas de São Paulo**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - Seget, 2011, Resende.
- CARDOSO, Jaime Fidalgo; EIRAS, Rubens; NUNES, Catarina; RODRIGUES, Jorge Nascimento. **50 Gurus da Gestão para o séc. XXI**. Centro Atlantico, 2005.
- CÉSAR, Roberto. **Planejamento Estratégico Postura Estratégica da Empresa**. Brasil, 2010. Disponível em: <<http://professorrobertocesar.files.wordpress.com/2010/08/13-posturaestrategica.pdf>> Acesso em: 09/05/2013.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. 2ª edição. Elsevier Brasil, 2003.
- COBRA, Marcos. **Manual do consultor de Marketing**. Marcos Cobra Editora Ltda, 2003.
- DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. Brasport Editora, 2007.
- FERREL, O. C.; HARTLINE, Michael D.; LUCAS JR, George H.; LUCK, David. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas S.A. 2000.
- FERRELL, O. C.; HERTLINE, Michael D.. **Estratégia de Marketing**. Tradução All Tasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- Gil, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRALATO, Kate. **Matriz SWOT – Como fazer a análise das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças?**. Brasil, 2012. Disponível em: <<http://administracaomarketing.blogspot.com.br/2012/05/matriz-swot-para-que-serve-analise-das.html>>. Acesso em: 17/04/2013.
- LOFEGO, Bruna. **Análise SWOT – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças**. Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <<http://www.cwk.com.br/blog/analise-swot-forcas-fraquezas-oportunidades-e-ameacas/>>. Acesso em: 17/04/2013.
- NETO, Eduardo Ribeiro. **Análise SWOT – Planejamento Estratégico para Análise de implantação e Formação de Equipe de Manutenção em uma Empresa de Segmento Industrial**. Faculdade de São João Del Rei – Faculdade de Pitágoras –

Núcleo de Pós Graduação, 2011. Disponível em:<
http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212_FORMATADA.pdf>. Acesso em:
17/04/2013.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. 21ª edição. São Paulo: Atlas, 2004.

PAGANO, Robin. **Planejamento Estratégico**. Brasil, 2010. Disponível em:<
<http://www.slideshare.net/pagano/planejamento-estrategico-presentation-848538>>
Visualizado em: 17/04/2013.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para organizações privadas e públicas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SERRANO, Daniel Portillo. **Análise SWOT- A matriz FOFA – Análise PFOA**. Brasil, 2011. Disponível em: <
http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Analise_SWOT_Matriz_FOFA.htm>.
Acesso em: 17/04/2013

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda, 2007.

SPM COMUNICAÇÃO. **Análise Swot**. ago.2010 Disponível em:

<<http://spmcomunicacao.blogspot.com/2009/06/analise-swot.html>>. Acesso em:
09/05/2013.

TIFANY, Paul; PETERSON, Steven. **Planejamento estratégico**. Editora Campus, 2000.

ZILIO, Márcia Ribas. **Diagnóstico Estratégico em pequenas empresas – Estudo de caso Girardi Auto Peças**. Passo Fundo, 2006. Disponível em:<
<http://pt.scribd.com/doc/9642438/12/Conceito-de-Planejamento-Estrategico>>. Acesso em: 09/05/2013.

APÊNDICE

Entrevista desenvolvida no Jornal de Brasília com o Diretor Superintendente

Apresente um breve histórico acadêmico e profissional, inclusive seu histórico no Jornal de Brasília.
Como foi desenvolvido o planejamento estratégico no Jornal de Brasília?
Porque da utilização da metodologia SWOT para base do planejamento estratégico?
De que forma foi desenvolvida a SWOT no Jornal de Brasília?
Quais foram os pontos fortes e pontos fracos, assim como, as oportunidades e ameaças percebidas no estudo do Jornal de Brasília?
Qual foi o resultado obtido com a análise de SWOT desenvolvida no Jornal de Brasília?
Quais pontos foram considerados de importância para o planejamento estratégico que tiveram como base a SWOT?
Como o Jornal de Brasília reagiu diante das fraquezas e ameaças existentes?
Após o desenvolvimento da análise SWOT, a equipe, conseguiu enquadrar o Jornal de Brasília em qual quadrante, segundo a metodologia SOWT referente à postura estratégica?
O que mudou no Jornal de Brasília após o desenvolvimento deste planejamento estratégico?